Jacqueline Groher

FührungsKRAFT

Erfolgreiche
FÜHRUNG beginnt mit
SELBSTFÜHRUNG

Mit einem Vorwort von
HERMANN SCHERER

E-Book inside

GABAL

Einleitung: Führung beginnt mit Selbstführung

Methoden zur Leitung von Mitarbeitern und Anregungen zum Verhalten als Führungskraft gibt es wie Diätempfehlungen im Frühling – in Hülle und Fülle. Kein Wunder, dass dann vor allem eines zurückbleibt: Ratlosigkeit. So wie im Frühsommer Tausende von Diätabbrecherinnen entmutigt in ihre Schokoriegel beißen, haben sich viele Führungskräfte frustriert in ihre Büros zurückgezogen, nachdem der erste Enthusiasmus im Alltag verpufft ist. Im Höhenflug nach einem guten Workshop oder nach der Lektüre des neuen Bestsellers von Tom Peters oder Reinhard K. Sprenger stand das Ziel noch glasklar vor Augen. Doch das Verfallsdatum guter Vorsätze kennen wir alle von der Jahreswende: Im Schnitt beträgt es vierzehn Tage, dann greift wieder der alte Trott.

Was fehlt, ist also die Umsetzung.

Die meisten Theorien und Wegweiser zur Führung versuchen auszuloten, wie sich der Wandel vom Maschinenzeitalter zur Dienstleistungsgesellschaft im Leitungsstil widerspiegeln soll. Eindeutig ein Gebot der Stunde, wenn wir nicht zwischen alten Strukturen und neuen Anforderungen aufgerieben werden wollen … Der Sollzustand ist ziemlich eindeutig: Projektorientierung, enge Vernetzung, reibungslose Kommunikation, Flexibilität, schnelles Reagieren, Freisetzen von Potenzialen, Kreativität und Innovation. Vollkommen klar, dass tradierte Strukturen und Vorstellungen von Hierarchie und Autorität auf den Prüfstand kommen müssen. (Was aber nicht heißt, dass man sie einfach über Bord werfen kann!)

Der Istzustand sieht anders aus. Der Gallup Engagement Index führt uns Jahr für Jahr das ganze Ausmaß des Scheiterns vor Augen. Tiefpunkt war das Jahr 2012. In der entsprechenden Pressemitteilung heißt es: »Fast ein Viertel (24 Prozent) der Beschäftigten in Deutschland hat innerlich bereits gekündigt. 61 Prozent machen Dienst nach Vorschrift.«

Vielleicht ist es ja in Ihrer Firma anders, aber in den meisten Unternehmen sitzen fast zwei Drittel der Angestellten bei vollen Bezügen mit nur einer Pobacke auf dem Bürostuhl. Ein Viertel ist mit einem Bein sogar schon draußen. Und das ist nicht das, wovon die Leute träumen, glauben Sie mir. Entsprechend verhangen bis verhagelt ist das Betriebsklima. Wer wünscht sich da nicht, im Flieger gen Süden zu sitzen? Hauptsache, weit weg.

Sind die Leute uneinsichtig, bockig oder faul? Natürlich sind nicht alle so zielorientiert und leistungsfreudig wie Sie, lieber Leser. Aber hat sich nicht auch bei Ihnen schon einmal Mutlosigkeit breitgemacht, wenn Sie mit einer wirklich sinnvollen Initiative nicht durchgedrungen sind, wenn Sie aufgrund von persönlichen Animositäten oder vorgeschobenen Sachzwängen aufgelaufen sind, wenn es erst »Hü« hieß und dann »Hott«? Eine Umfrage von Harris Interactive unter 23 000 Arbeitnehmern in den USA ergab 2004, dass 63 Prozent nicht verstanden, was ihr Unternehmen eigentlich zu erreichen versucht. 85 Prozent hatten nicht das Gefühl, dass sie im Unternehmen etwas umsetzen können, was ihnen selbst wichtig ist. 90 Prozent zweifelten daran, dass im Unternehmen persönliche Verantwortung übernommen und zuerkannt wird. So viel zum Thema konkret umgesetzte Führungskultur.

Was ist da so grundsätzlich falsch gelaufen?

Ich glaube, dass wir an einer zentralen Stelle einen blinden Fleck haben. Wir sehen das Wesentliche nicht. Deshalb reden wir an der Sache vorbei – und rudern aufgeregt herum, ohne etwas Substanzielles zu erreichen. Theorien und Modelle haben wir genug. Da ist ganze Arbeit geleistet worden. Es gibt eine große Menge wirklich brauchba-

rer Tools (zum Beispiel zur Verhaltensanalyse und Teamentwicklung, zur Verbesserung der Kommunikation bei Verhandlungen und Feedback). Unser Problem ist die Praxis, die konkrete Umsetzung.

Wir haben jede Menge Know-how, aber uns fehlt das elementare Wissen darüber, wie wir das Gehörte und Gelesene in der realen Lebenspraxis Wirklichkeit werden lassen. Und zwar dauerhaft. Die Frage ist: Wie gewinne ich aus den hehren Zielen, Werten und Vorstellungen, mit denen ich gestartet bin, praktische Handlungsschritte in dieser konkreten und mehr oder weniger unvorhergesehenen Situation? Und wie in der nächsten, die wieder anders ist? Unsere blinde Stelle: Was wir uns nicht Schritt für Schritt aneignen, was wir nicht in unserem Fühlen und Denken verankern, das bleibt gedanklicher Ballast. Praktisch vielleicht für Diskussionen und Schlagwörterdropping – aber wirkungslos auf der Teststrecke des Alltags.

Was ganz offensichtlich nicht funktioniert, ist die Aus-Führung, die Durch-Führung. Und der Grund ist einfach: In unserem ganzen Reden und Denken über Führung geht es fast ausschließlich um die nach außen gerichteten Aufgaben: Resultate erzielen, Kosten senken, Mitarbeiterpotenziale und Ressourcen nutzen, Prozesse steuern. Ich bin überzeugt, dass wir einen Schritt früher ansetzen müssen – bei uns selbst. Wir können Mitarbeiter, Teams und Unternehmen nur dann erfolgreich führen, wenn wir in der Lage sind, uns selbst zu führen! Führung fängt immer mit Selbstführung an und damit bei der Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit.

Mit dieser Erkenntnis halten Sie den wirksamsten Hebel zur Umsetzung in der Hand. Sie ist der Ausgangspunkt zur Entwicklung von Wirksamkeit und Kraft.

Manager stehen unter Dauerstrom. Sie sollen gute Zahlen bringen, Mitarbeiter zur Höchstleistung motivieren, den Veränderungen im Umfeld Rechnung tragen, Vorbild sein, das Unternehmen nach innen und außen repräsentieren etc. etc. Um all diesen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es einer großen inneren Stabilität und Klarheit, es bedarf innerer FührungsKRAFT. Und dafür brauchen

wir einen lebenstauglichen Ansatz. Wir brauchen ein neues Denken und eine neue Wahrnehmung. In den Führungsetagen spricht man über Zahlen, Leistungen, Kosten. Man redet nicht über die inneren Ressourcen und das, was eine Führungskraft in ihrem Alltag bewegt. Man spricht nicht darüber, was Führung, Umsetzung und Verantwortung konkret für das Handeln des Einzelnen bedeuten.

Doch genau darum geht es in diesem Buch. Die Gedanken, Anregungen und Praxisbeispiele auf den folgenden Seiten werden Ihnen helfen, die Kluft zwischen wunderbarer Planung und schnöder Realität, zwischen Anspruch und Umsetzung zu überbrücken. In Ihrem ganz konkreten Alltag.

Dreh- und Angelpunkt ist der Begriff der FührungsKRAFT – in dem Sinne, wie wir davon sprechen, dass wir ein Gespräch führen. Oder unser Leben. Der Job ist kein Tennismatch, bei dem wir für eine kurze Zeit in einem abgezirkelten Areal nach Regeln spielen, die mit unserem sonstigen Alltag wenig zu tun haben. Das ist das reale Leben. Und da zählt nicht in erster Linie, dass Sie sagen können: »Weiß ich, kenne ich.« Es zählt, wofür Sie stehen, wer Sie sind. Auch das beste Rhetorikcoaching verleiht Ihnen nicht die Wirkungskraft, die von einer glaubwürdigen Persönlichkeit ausgeht.

Deshalb bieten die folgenden Kapitel ein neues und alltagstaugliches Verständnis von Führung aus der Perspektive persönlicher FührungsKRAFT. Sie erfahren, wie Sie Ihre FührungsKRAFT entdecken, freisetzen, anwenden und weiterentwickeln können.

FührungsKRAFT – Motor der Umsetzung

Herr zu sein über andere bedeutet Stärke;
Herr zu sein über sich selbst bedeutet wahre Kraft.

Laotse, 6. Jahrhundert v. Chr.

Handeln ist schwierig, wenn die Situation unübersichtlich ist. Und das ist sie, da sind sich alle einig. Viel ist in Bewegung. Die digitale Revolution hat die Kommunikation verändert und enorm beschleunigt. Die Globalisierung hat den Wettbewerb verschärft und vertraute Strukturen ins Rutschen gebracht. Empirische Untersuchungen zeigen: Je unübersichtlicher der Markt, desto stärker hängt der Erfolg eines Unternehmens vom Verhalten der Führungskräfte und ihrer Teams ab. Schnelligkeit und intelligente neue Lösungen sind gefragt. Verschleppte Probleme können zum entscheidenden Hindernis werden.

Kein Wunder, dass sich viele kluge Leute Gedanken zum Thema Führung gemacht haben. Das Problem: Mit ihren Handlungsempfehlungen kann man mittlerweile ganze Flure tapezieren. Schwierig, da überhaupt noch den Überblick zu behalten. Einige Bücher sind wirklich brauchbar. Manche schlachten eher einen Teilaspekt aus, der womöglich bisher zu kurz gekommen ist. Andere sind schlicht und einfach skurril. Um zu führen, heißt es, braucht man Exzellenz (Gardner), Charisma (Kets de Vries) beziehungsweise emotionale Intelligenz (Coleman). Autoritäre Durchsetzungskraft kommt in der Praxis häufig vor, wird aber als Konzept eigentlich nicht mehr vertreten. Die Vorschläge, worin Führung im Kern besteht, zeigen eine große Bandbreite, vom Vorgeben der Strategie (Mintzberg) über das Vermitteln von Visionen (Kotter) bis hin zum Kanalisieren der Triebe (von Cube). Das Konzert ist mehrstimmig. So meint Peter Drucker, es gehe im Wesentlichen darum, Verantwortung zu übernehmen. Ricardo Semler plädiert mehr dafür, Verantwortung abzugeben. Die Parade der Schlagworte und Konzepte ließe sich noch ausgiebig fortsetzen. Kein Wunder, dass vor allem eins zurückbleibt: Verwirrung.

Mit den Handlungsempfehlungen von Führungsexperten kann man mittlerweile ganze Flure tapezieren.

Führung – was ist das? Unter günstigen Verhältnissen, so sagt man, kann jeder segeln, unter widrigen Verhältnissen jedoch nur der erfah-

rene Kapitän. Aber das ist leichter gesagt als getan. Auch für erfahrene Führungskräfte. Denn die Standards selbst stehen zur Disposition. Bewährte Rollenvorbilder werden vom Sockel geholt. Neue müssen erst noch entwickelt werden. Es ist nicht klar, was wir noch so machen können wie in der Vergangenheit. Vermutlich wenig.

In dieser Situation ist es wichtig, ein klares Bild davon vor Augen zu haben, was Führung ist. Worum es eigentlich geht. Und dafür ist das Rauschen im Ratgeberwald nur bedingt hilfreich. Die gute Nachricht: Sie können die Orientierung zurückgewinnen – durch einen einfachen Wechsel der Perspektive. Vergessen Sie für ein paar Momente die ganzen Fachbegriffe und Schlagworte, die Tools und Techniken, die Ihnen zum Thema Führung im Kopf herumschwirren. Im Grunde ist Führung etwas sehr Einfaches, ganz Alltägliches. Ich gebe Ihnen zwei Beispiele.

Sie sind in der Stadt unterwegs, und ein Fremder fragt Sie, wie er zum Rathaus kommt. Wenn Sie ein freundlicher Mensch sind, erklären Sie ihm den einfachsten Weg. Sie stellen sicher, dass er Sie verstanden hat und sein Ziel findet. Vielleicht begleiten Sie ihn ein Stück, bis das Rathaus in Sicht oder ganz einfach zu erreichen ist. Was haben Sie gemacht? Sie haben *Verantwortung* übernommen, sich ein *Bild der Situation* gemacht, für ein *Problem* die Lösung gefunden und dafür gesorgt, dass die *Umsetzung* sichergestellt ist. Das ist Führung! Und, wie Sie sehen, geht das auch im Vorübergehen. Im Job ist es nicht immer so eindeutig. Die Rollen sind manchmal nicht so klar verteilt; die Umstände sind nicht so eindeutig, das Ziel ist nicht so gut erkennbar – und nicht so unkompliziert zu erreichen. Aber das Grundmuster bleibt das gleiche. Der entscheidende Punkt: Man muss es nur erkennen.

Das zweite Beispiel ist Ihnen vermutlich vertraut: Ihnen wird die Leitung einer wichtigen Arbeitsgruppe übertragen. Eine echte Ehre! Das Problem ist nur, dass Sie anders als im ersten Beispiel im Grunde nicht mehr wissen und können als die anderen Mitglieder der Gruppe. Die Aufgabe besteht in diesem Fall nicht darin, die anderen auf einen Weg mitzunehmen, den Sie schon kennen. Sie haben lediglich

die Führungsrolle. Vielleicht gibt es eine Zielvorgabe (zehn Prozent Wachstum) – aber den Weg dorthin müssen Sie gemeinsam finden. Sie haben die Leitung bekommen, weil das einer machen muss und weil man Sie für geeignet hält. Was nun?

Im Grunde ist es die gleiche Aufgabe wie im ersten Beispiel: Sie haben die Verantwortung – nun müssen Sie sie aktiv übernehmen. Sie machen sich ein Bild von der Situation (immer und immer wieder). Sie nehmen die anderen auf dem Weg mit und halten die Truppe zusammen. Für Ideen zur Problemlösung zapfen Sie die Gruppe an. Sie holen sich das Wissen aus dem Team. Daran ist nichts ungewöhnlich: Beim Autofahren müssen Sie ja auch tanken. Aus diesem Wissen entwickeln Sie die konkreten Schritte, die gemeinsam angegangen werden.

Es ist im Prinzip immer das gleiche, einfache Muster. Führung ist nichts Außergewöhnliches. Führung ist etwas Natürliches und zutiefst Menschliches. Der ganz normale Wahnsinn des Arbeitsalltags erfordert jedoch eine gehörige pragmatische Intelligenz, um diese einfache Einsicht auch umzusetzen. So ist die Liste der Eigenschaften, die man als gute Führungskraft braucht, beeindruckend lang. Und sie erscheint widersprüchlich. Zumindest auf den ersten Blick. Da muss man, wie gesagt, Verantwortung übernehmen, soll sie aber auch abgeben können. Einfühlungsvermögen ist notwendig, aber auch die Fähigkeit, Entscheidungen durchzusetzen. Man soll Probleme lösen und Ziele erreichen. Man soll Menschen begeistern und Mitarbeiter fördern. Warum wird das mit einem Mal so unübersichtlich? Weil die Umstände, unter denen Führung gefragt ist, unendlich vielgestaltig sind. Der eine Mitarbeiter braucht Freiraum, der andere genaue Vorgaben. Bei einem Problem ist es sinnvoll, eine grundsätzlich neue Lösung zu suchen. Bei einem anderen ist es besser, auf unnötige Diskussionen zu verzichten. Letztlich ist jede Situation ein Einzelfall. Wer hier das allzeit gültige Handbuch der Führungseigenschaften schreiben will, steht bald wie der Ochs vorm Berg.

Und damit sind wir am entscheidenden Punkt des Umsetzungsproblems: Es gibt keinen Workshop, keinen Guru, keinen Ratgeber, der

in der Lage wäre, den ultimativen Superleader zu programmieren, den Megamanager vom Band laufen zu lassen, der automatisch in jedem beliebigen Kontext Topführungsergebnisse produziert. Wenn Sie danach suchen, werden Sie vor allem eins finden: falsche Propheten.

Aber warum ist das so?

FührungsKRAFT ist ein ganz persönliches Potenzial. Gefragt sind Charakter, Haltung, Bewusstsein: Neugier und Bereitschaft zur Offenheit. In der Lage sein, innerlich auf Abstand zu gehen, um dadurch Übersicht zu gewinnen. In Herausforderungen und Problemen die Chancen sehen und die Möglichkeiten entdecken. Überall die Initiative ergreifen und jedem Ereignis gegenüber Führungsqualitäten beweisen. Diese Eigenschaften lernen Sie nicht wie Vokabeln oder den Umgang mit einer neuen Software. Diese Fähigkeiten erwerben Sie durch bewusste Lebenserfahrung. Deshalb ist der Schlüssel Selbstführung. Alles startet bei Ihnen selbst.

Das klingt vielleicht ungewohnt. Es ist aber wieder eine Frage der Perspektive: Sie sammeln schon ein Leben lang Führungserfahrungen. Und noch dazu mit einer nicht besonders einfachen Person: mit sich selbst. Schon die Minimalanforderungen des Alltags verlangen eine Menge Disziplin: Morgens den Wecker nicht einfach ignorieren und im ordentlichen Outfit im Büro erscheinen. Sind Sie Autofahrer? Dann passiert es Ihnen sicher auch schon mal, dass Sie einen anderen Verkehrsteilnehmer verfluchen. Aber Sie überfahren ihn nicht einfach. Stattdessen führen Sie Ihren Wagen klug und beharrlich durch den Dschungel des Berufsverkehrs. Ich würde so weit gehen, zu sagen: Selbstführung ist der Schlüssel zu einem gelungenen Leben. Definitiv ist eine bewusste und erfolgreiche Selbstführung die Voraussetzung dafür, andere Menschen kompetent führen zu können. Die zentrale Message: *Ich kann meine Mitarbeiter nur führen, wenn ich mich selbst führen kann!* Führung beginnt immer mit Selbstführung und damit bei mir selbst.

Führung braucht Haltung

Erfolg haben Menschen, die ihre Stärken, ihre Arbeitsweise und ihre Werte kennen.

Peter Drucker, 1999

FührungsKRAFT ist nicht rationiert und an den formalen Status gebunden. Sie sind aufgerufen, Verantwortung für die Situation zu übernehmen, in der Sie sich befinden. Und zu handeln, wann immer das nötig ist. Damit Probleme gelöst werden. Damit die Beteiligten nicht ihre Lebenszeit verplempern. Damit auftauchende Unzufriedenheit produktiv gewendet werden kann. Jeder ist befähigt, zum Gelingen beizutragen. Und mit »Gelingen« ist gerade nicht gemeint, dass eine Veranstaltung ungestört von allen mehr oder weniger Anwesenden vor sich hinlaufen kann.

Aber wenn eine Leitungsfigur auf höherer Ebene es mit schlafwandlerischer Sicherheit jedes Mal vermasselt? Ganz klar: Dann springen Sie ihr diplomatisch zur Seite! Wenn eine Führungskraft wieder und wieder Gelegenheit erhält, ihre blinden Flecken vorzuführen, ist damit keinem gedient. Am wenigsten ihr selbst. Führung bedeutet, eine Sache in die Hand zu nehmen. Egal, wer das tut. Letztlich geht es schlicht darum, zu tun, was einem sinnvoll erscheint. Und sich einzuschalten, wenn einem etwas ganz und gar nicht sinnvoll vorkommt. FührungsKRAFT in diesem Sinne kann sich auf jeder Ebene zeigen, sie wird auf allen Hierarchiestufen dringend gebraucht. Sie hat ihren Platz im Job wie im Privatleben.

Führung bedeutet, eine Sache in die Hand zu nehmen – und das geht auf allen Ebenen.

Ich mag den Werbespot der Firma Vorwerk, in dem Katja Weitzenböck selbstbewusst sagt: »Ich führe ein sehr erfolgreiches kleines Familienunternehmen.« Die kurze Szene zeigt ein Bewerbungsgespräch. Bevor der skeptische Personaler seine Frage ganz aussprechen kann, ob sie über berufliche Erfahrungen verfügt oder »nur« Hausfrau sei,

kontert sie schlagfertig mit einer Aufzählung ihrer Qualifikationen und Aufgaben: Kommunikation, Organisation, Nachwuchsförderung, Motivation. Dazu werden turbulente Szenen aus dem Familienalltag eingeblendet. Und es stimmt: Eine Familie, einen Haushalt so zu führen, dass ein gutes Zuhause dabei entsteht, dass die Kinder ein überzeugendes Vorbild bekommen, ist eine echte Herausforderung. Es verlangt FührungsKRAFT im besten Sinne.

Damit möchte ich nicht nur die Familienarbeit würdigen. Ich will vor allem auf einen Aspekt hinweisen, der in Unternehmen häufig vernachlässigt wird. Auch hier bedeutet Führung, Vorbild zu sein. Das ist ein starker Hebel, der viel zu selten bewusst eingesetzt wird. Dabei können Sie machen, was Sie wollen: Ihre Leute schauen auf Sie. Sie sind ein Vorbild – und hoffentlich kein mittelmäßiges. Es wird genau registriert, wie Sie auf einen Vorschlag reagieren. Wie Sie sich jemandem gegenüber verhalten. Mit welcher Stimmung Sie aus einem wichtigen Leitungsgremium kommen etc. Ihr Verhalten hat besondere Relevanz. Das bringt eine Menge Verantwortung mit sich und kann manchmal furchtbar lästig sein. Denn es verpflichtet Sie zu einem angemessenen und bewussten Auftreten. Auf der anderen Seite haben Sie damit aber auch ein enorm wirksames Mittel in der Hand, um etwas zu bewegen und zu steuern!

Führung braucht Mut. Der Schutz der Gruppe fällt weg. Als Führungskraft haben Sie gar nicht die Wahl: Sie lehnen sich permanent aus dem Fenster. Und: Sie halten für Ihre Leute den Kopf hin. Die Verantwortung tragen Sie. Egal, wer da nicht pünktlich geliefert hat, was missverstanden wurde oder auf wen man sich nicht verlassen kann – Sie müssen dafür geradestehen, wenn das Ergebnis nicht stimmt oder die Ware nicht beim Kunden ist. Und egal, ob Sie für ein kleines Team zuständig sind, für eine Abteilung, einen Unternehmenszweig oder einen ganzen Konzern – Sie kriegen unweigerlich die erste Ladung Lob oder Kritik ab. Das muss man auch zu nehmen wissen. Als frischgebackene Abteilungsleiterin habe ich mich einmal bei meiner Großmutter ausgeheult, und die hat nur gesagt: »Mädchen, wenn du so einen Job machst, kriegst du einfach zwanzig Ohrfeigen im Jahr. Ob berechtigt oder nicht. Darauf kannst du dich einstellen und damit

wirst du klarkommen. Wenn es weniger Ohrfeigen sind, dann warst du nicht mutig genug.« Wer nie aneckt, wer sich aalglatt durchschlängelt, läuft unterhalb seiner möglichen Performance.

Es geht als Führungskraft also darum, Haltung an den Tag zu legen, Stellung zu beziehen. Darum, Konflikten nicht auszuweichen, sondern sie auszuhalten – und konstruktiv zu gestalten. Es geht darum, den ganz normalen Wahnsinn des Alltags in ein handhabbares Gleichgewicht zu bringen. Sie können sich in der akuten Situation nicht erst einmal hinsetzen und einen neuen Strategieplan entwickeln. Sie müssen handeln. Sofort. Intuitiv. Aus Ihrer Persönlichkeit heraus. Als Ausdruck Ihrer FührungsKRAFT. Wenn Sie das gut machen, schaffen Sie Klarheit. Sie vermitteln Transparenz. Sie zeigen den Menschen in Ihrem Umfeld Grenzen und Freiräume auf. Damit können Sie eine Menge in Bewegung setzen, und zwar relativ mühelos.